

orientation complex "Proforiyentator-UA" for effective psychological and pedagogical support of senior pupils are published.

Key words: profiling orientation, career guidance diagnostics, psychological and pedagogical support of senior pupils, "Proforiyentator-UA".

Отримано: 12.12.2015 р.

УДК 159.922

З.Я. Ковальчук

ВПЛИВ СТИЛЮ ПЕДАГОГІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ КЕРІВНИЦТВА ТА СПОСОБИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ

З.Я. Ковальчук. *Вплив стилю педагогічної взаємодії на ефективність керівництва та способи вирішення конфліктних ситуацій.* У статті розкрито проблему впливу педагогічної взаємодії на ефективність керівництва та способи вирішення конфліктних ситуацій. Зокрема, проведено емпіричне дослідження щодо визначення стилю керівництва педагогічного колективу, мотивації до роботи, способів та методів поведінки в конфліктній ситуації з учнівським колективом, детермінант ефективності діяльності керівництва та ставлення керівника до колективу. На основі проведених статистичних аналізів доведено, що особливості оцінки взаємодії пов'язані з ефективністю керівництва, стилями управління, способами поведінки в конфліктній, проблемній ситуації.

Ключові слова: педагогічна взаємодія, вчителі, учні, стилі управління, ефективність керівництва, конфлікти, мотивація.

З.Я. Ковальчук. *Влияние стиля педагогического взаимодействия на эффективность руководства и способы решения конфликтных ситуаций.* В статье раскрыта проблема влияния педагогического взаимодействия на эффективность руководства и способы решения конфликтных ситуаций. В частности, проведено эмпирическое исследование по определению стиля руководства педагогического коллектива, мотивации к работе, способов и методов поведения в конфликтной ситуации с ученическим коллективом, детерминант эффективности деятельности руководства и отношения руководителя к коллективу. На основе проведённых статистических анализов доказано, что особенности оценки взаимодействия связаны с эффективностью руководства, стилями управления, способами поведения в конфликтной, проблемной ситуации.

Ключевые слова: педагогическое взаимодействие, учителя, ученики, стили управления, эффективность руководства, конфликты, мотивация.

Актуальність та постановка проблеми. Каналами взаємодії в педагогічному процесі є діяльність і взаємини вихователя й вихованців. Очевидною константою є розуміння того, що педагогічна взаємодія справляє взаємний вплив на дорослого і дітей, у процесі якого здійснюється їхній взаєморозвиток. Модель педагогічної взаємодії визначає характер

педагогічної системи. Це процес, що складається із багатьох компонентів, а саме: дидактичних, виховних і соціально-педагогічних взаємодій.

Від стилю педагогічної взаємодії значною мірою залежить результативність усього педагогічного процесу. Стильові особливості педагогічної взаємодії досліджують сучасні українські науковці О. Глузман, О. Друганова, С. Золотухіна, М. Євтух, В. Курило, Н. Побірченко та ін.; Н. Єлізарова, М. Фрумін, Г. Цукерман вивчають особливості навчальної взаємодії; зарубіжні дослідники Р. Селман, О. Стауфорд, М. Хаузен розглядають взаємодію в навчанні, опираючись на положення гуманістичної та когнітивної психології. Соціально-психологічним процесом вважають педагогічну взаємодію через співробітництво з дітьми М. Вейт, Б. Огаянц, О. Суботський. Незважаючи на низку досліджень, що стосуються різних аспектів вивчення стилів педагогічної взаємодії, недостатньо уваги приділено впливу стилю педагогічної взаємодії на ефективність керівництва та способи вирішення конфліктних ситуацій.

Метою нашого дослідження є емпірично довести, що стиль педагогічної взаємодії буде пов'язаний зі стилями управління, ефективністю керівництва та способами вирішення конфліктних ситуацій.

Результати теоретичного аналізу проблеми. Педагогічна взаємодія є центром педагогічного процесу й передбачає тісний взаємозв'язок учня з навчальним матеріалом через планомірну, систематичну, коригуючу роботу педагога. Регламентований стиль передбачає строгий розподіл і обмеження ролей учасників педагогічного процесу, а також дотримання певних шаблонів і правил. Його перевага, як правило, в чіткій організації навчально-виховної роботи. Проте для цього процесу характерне виникнення нових, несподіваних умов і обставин, що не передбачені початковою регламентацією і не можуть бути безконфліктно під неї "підігнані". Можливості корекції педагогічної взаємодії в нестандартних умовах у рамках регламентованого стилю дуже низькі.

Імпровізаційний стиль у цьому плані має більше переваг, бо дозволяє спонтанно знаходити вихід із кожної нової ситуації, але до продуктивної імпровізації залучаються індивідуали з конкретними здібностями, тому взаємодія в такому стилі не завжди можлива. Оптимальним було б гармонійне поєднання в педагогічному процесі елементів регламентації та імпровізації, що дозволяло б одночасно підтримувати необхідні вимоги до процесу і результату навчання, а також у разі потреби корегувати механізми взаємодії [6].

Як уже зазначалося, стилі учасників педагогічного процесу традиційно поділяють на авторитарний, демократичний і ліберальний. Авторитарний – стиль диктату, коли підлеглий розглядається тільки як пасивний виконавець і йому фактично відмовлено в праві на самостійність та ініціативу. Демократичний – стиль, що ґрунтується на глибокій повазі до осо-

бистості кожного; його засадами є довіра й орієнтація на самоорганізацію, самоуправління особистості та колективу. Ліберальний – стиль, що характеризується браком стійкої педагогічної позиції; виявляється в невтручанні, низькому рівні вимог, формальному розв'язанні проблеми.

Авторитарний стиль керування домінує в сучасних школах. Це означає, що учень сприймається не як рівноправний партнер, а як пасивний виконавець. Учитель самочинно визначає, наказує, що потрібно робити. Учень повинен безапеляційно сумлінно виконувати вимоги вчителя [2].

Безумовно, при такому стилі керівництва виховуються дисципліновані учні, що має вагоме значення в організації навчально-виховного процесу. Водночас такий стиль керівництва буде приносити результат тоді, коли здійснюють належний нагляд і контроль. В учня не буде формуватися почуття відповідальності щодо сім'ї. Практикуючи цей стиль керівництва, ігнорують потреби учнів; батьки особисто вирішують, встановлюють жорстокий контроль у всіх сферах життя дітей. Їхній власний досвід нехтується як несуттєвий. В авторитарних родинах батьки завжди мають рацію, тобто підтримується думка, що вони ніколи не помиляються. Такий стиль спілкування характеризує викладачів, батьків, вихователів як недостатньо зрілих людей, морально невихованих, з низьким рівнем культури, які зневажають індивідуальні особливості інших [3].

Людина з демократичним стилем керування не опирається лише на свою думку як єдино правильну, але враховує побажання, наміри членів колективу. Педагогу з демократичним стилем важливо донести мету діяльності до кожної дитини, зацікавити її та допомогти зрозуміти [4]. Такий учитель враховує думку кожного й приймає рішення разом з учнями. Навіть тоді, коли педагог бачить певні хиби в діяльності учня, які суперечать моральним і суспільним принципам, то він дотримується такої формули: "Максимальна вимогливість при абсолютній повазі до кожної особистості" [7]. Такий підхід дозволяє сформувати учня як відповідальну, творчу й самостійну особистість. Щодо сім'ї, де панує демократичний стиль, то тут дитина формується все-таки під постійним наглядом батьків, однак цей контроль не нав'язується дітям.

Найбільш суперечливим стилем управління є ліберальний. Він характеризується тим, що вчитель не приймає рішень самостійно, а передає ініціативу учням [1]. Такий учитель байдужий, нейтральний, не втручається в справи управління. Свою керівну роль він зводить майже до нуля, часто підкоряється суперечливим впливам, що призводить до хаосу, безладу й анархії. У сім'ї внаслідок лібералізації стосунків дитина стає егоїстичною особистістю, оскільки в сім'ї панували всездозволеність, брак виховання тощо [5].

Як бачимо, оптимальним шляхом осучаснення педагогічної взаємодії слід вважати перехід від авторитарної до гуманістичної діяльності,

яка ґрунтується на демократичних засадах. Адже ефективність демократичного стилю управління підтверджена педагогічною практикою.

Виклад основного матеріалу. Для апробації та підтвердження робочих гіпотез про оцінювання стилю й поведінки керівника стосовно своїх підлеглих та учнів було досліджено 37 осіб віком від 25 до 63 років різної статі, які працюють як керівники педагогічних колективів загальноосвітніх середніх шкіл Львівської області. Середній вік досліджуваних – 42 роки (більшість опитаних (89,2%) – це особи жіночої статі). Також брали участь працівники зі стажем роботи від 10 до 20 років (29,8%) та 45 учнів. Загальна вибірка – 82 особи.

У дослідженні ми використовували методики "Оцінка стилю управління"; "Вивчення мотивації до успіху" Т. Елерса; "Оцінка ефективності діяльності керівника"; "Оцінка стилю керівництва в конфліктній ситуації" Томаса-Кілмена; дві підготовлені нами методики діагностики взаємин керівника з підлеглими та статистичні методи обробки даних.

Після розгляду стилів керівництва, які переважають у трудовому колективі, на рівні вище середнього оцінено демократичний стиль управління ($M = 7,1$; $S.D = 3,11$). Низькі оцінки отримали ліберальний ($M = 3,4$, $S.D = 2,7$) та авторитарний ($M = 5,5$; $S.D = 2,98$) стилі управління трудовим колективом.

Щодо оцінки ефективності керівництва учнівським колективом, то його визначили як недостатньо ефективне для оптимального продуктивного керівництва трудовим колективом ($M = 113,1$; $S.D = 39,7$).

Серед способів та методів поведінки в конфліктній ситуації з учнівським колективом домінували суперництво ($M = 8,05$; $S.D = 3,17$) та співпраця ($M = 7,67$; $S.D = 2,98$), найменше в педагогічному колективі використовувалися такі способи поведінки в конфліктній ситуації, як уникнення ($M = 4,16$; $S.D = 3,12$) та пристосування ($M = 4,7$; $S.D = 3,08$).

Щодо оцінки власного ставлення до учнівського колективу, то 67% педагогічних працівників вважають, що їм подобається ставлення до учнів. А 51,35% учителів вважає, що учням також подобається ставлення до них учителів.

Відповідно до поставлених дослідницьких завдань ми припустили, що різні способи поведінки в конфліктній ситуації будуть пов'язані зі стилями управління, ефективністю діяльності керівництва, ставленням керівника до колективу.

Виявлено, що уникнення як стиль конфліктної взаємодії тісно пов'язане з високими показниками ліберального стилю управління ($r = 0,628$; $p = 0,001$), з низькою ефективністю діяльності керівництва ($r = -0,417$; $p = 0,01$) та низькими показниками демократичного стилю управління ($r = -0,339$; $p = 0,004$), а також з негативним ставленням до учнів ($r = -0,432$; $p = 0,01$).

Співпраця в складних ситуаціях суперечки корелює з демократичним стилем управління ($r = 0,518$; $p = 0,001$), ефективністю діяльності

керівництва ($r = 0,487$; $p = 0,002$), позитивним ставленням до своєї співпраці з учнями ($r = 0,473$; $p = 0,003$), а також обернено пропорційно – з ліберальним стилем управління ($r = -0,534$; $p = 0,001$). Це означає, що досліджувані, які надають перевагу такому стилю взаємодії в конфліктній ситуації, як співпраця, будуть мати високі показники демократичного стилю управління, ефективності діяльності керівництва, позитивного ставлення до своєї співпраці з учнями, проте зі збільшенням показників співпраці зменшуватимуться показники ліберального стилю.

Імовірно, це пов'язано з тим, що керівник-демократ, на відміну від керівника-ліберала, виявляє більшу ініціативу в діяльності, переймається та контролює результати як власної роботи, так і роботи своїх підлеглих. Крім того, уникнення як стратегія поведінки в конфліктній ситуації залишає проблему невирішеною, тому не може сприяти ефективності керівництва й бути характерним для демократичного стилю, але цілком підходить керівнику-лібералу.

Пристаювання в конфліктній взаємодії прямо пропорційно корелювало з ліберальним стилем управління ($r = 0,568$; $p = 0,001$) та обернено пропорційно – з позитивною оцінкою власного ставлення до учнів ($r = -0,522$; $p = 0,001$). Тобто високі показники пристосування в конфліктній взаємодії свідчать і про високі бали ліберального стилю управління та низькі показники за позитивною оцінкою власного ставлення до учнів.

Існували прямо пропорційні кореляційні зв'язки між суперництвом у проблемних ситуаціях спілкування й авторитарним стилем управління ($r = 0,481$; $p = 0,003$), позитивною оцінкою свого ставлення до учнів ($r = 0,584$; $p = 0,001$), і водночас обернено пропорційні зв'язки – з ліберальним стилем управління ($r = -0,590$; $p = 0,001$) (див. таблицю 2). Отже, чим вищі бали суперництва в проблемних ситуаціях спілкування, тим вони більші в авторитарного стилю управління і менші – в ліберального стилю.

Ми вважаємо, що цей кореляційний зв'язок було виявлено внаслідок того, що і для авторитарного стилю, і для суперництва в конфліктних ситуаціях характерним є врахування досліджуваними тільки власних інтересів. Зате ліберальний стиль управління характеризується врахуванням потреб інших сторін, а не тільки власної.

Припустимо, що ефективність діяльності керівництва буде пов'язана з мотивацією працівників, стилями взаємодії в конфліктній ситуації та оцінкою позиції керівника.

Результати дослідження показали, що визначниками ефективності діяльності керівництва були: висока мотивація до успіху ($r = 0,667$; $p = 0,001$), низький рівень уникнення конфліктної ситуації ($r = -0,417$; $p = 0,01$), високий рівень співпраці в ситуації вирішення проблемних питань ($r = 0,487$; $p = 0,002$) та позитивна оцінка ставлення учнів до педагогічного колективу ($r = 0,620$; $p = 0,001$).

Імовірно, що стилі управління будуть пов'язані зі стилями взаємодії в конфліктній ситуації, ефективністю керівної діяльності та оцінкою позиції керівника. Виявлено, що демократичний стиль управління тісно пов'язаний з високими показниками ефективності діяльності керівництва ($r = 0,628$; $p = 0,001$), високим рівнем співпраці в конфліктній ситуації ($r = 0,518$; $p = 0,001$) та низькими показниками уникнення як способу виходу з конфліктної ситуації ($r = -0,339$; $p = 0,004$), а також позитивною оцінкою учнівського ставлення до себе ($r = 0,580$; $p = 0,001$).

Авторитарний стиль управління корелює з суперництвом у розв'язанні конфліктів ($r = 0,481$; $p = 0,003$), позитивним ставленням до своєї співпраці з учнями ($r = 0,454$; $p = 0,005$); а також є обернено пропорційним з ефективністю діяльності керівництва ($r = -0,489$; $p = 0,002$), позитивною оцінкою ставлення учнів до педагогів ($r = -0,436$; $p = 0,01$). Тобто збільшення показників авторитарного стилю веде до збільшення показників суперництва в розв'язанні конфліктів, позитивного ставлення до своєї співпраці з учнями та зменшення результатів ефективності діяльності керівництва й позитивної оцінки ставлення учнів до педагогів.

Як відомо, авторитарний стиль характеризується прагненням до одноосібної влади, непохитністю й рішучістю в судженнях, енергійністю і жорстокістю, вимогливістю, невмінням враховувати ініціативу підлеглих і надавати їм самостійність, надмірною різкістю в критиці й упередженістю в оцінках. А учні, як було виявлено за допомогою анкети, прагнуть, щоб на їхню думку зважали, не терплять жорстокості та надмірного контролю щодо себе. Для роботи з ними найкраще підходить демократичний стиль управління. На нашу думку, саме це й пояснює виявлений цей кореляційний зв'язок.

Ліберальний стиль взаємодії прямо пропорційно корелює з уникненням конфліктних ситуацій ($r = 0,628$; $p = 0,001$) та пристосуванням до конфліктних ситуацій ($r = 0,568$; $p = 0,001$) і є обернено пропорційним з суперництвом ($r = -0,590$; $p = 0,001$) і співпрацею ($r = -0,534$; $p = 0,001$) як способами виходу з конфліктної ситуації, а також з позитивною оцінкою власного ставлення до учнів ($r = -0,600$; $p = 0,001$). Отже, чим вищий показник ліберального стилю, тим він більший і в уникненні та пристосуванні до конфліктних ситуацій і менший – у суперництві й співпраці як способах виходу з конфліктної ситуації та в позитивній оцінці власного ставлення до учнів.

Припустимо, що оцінка ставлення до учнів, учнівського ставлення до вчителів та згоди на зміну роботи будуть пов'язані зі стилями управління, ефективністю керівництва та способами вирішення конфліктних ситуацій.

Визначниками позитивної оцінки педагогічного ставлення до учнів були: високі показники авторитарного стилю управління ($r = 0,454$; $p = 0,01$), низький рівень ліберального стилю управління ($r = -0,600$; $p = 0,001$), висо-

кий рівень суперництва ($r = 0,584$; $p = 0,001$) та співпраці ($r = 0,473$; $p = 0,01$) в ситуації вирішення проблемних питань, а також низький рівень уникнення ($r = -0,432$; $p = 0,01$) та пристосування ($r = -0,522$; $p = 0,001$) до конфліктної ситуації.

Предикатами позитивної оцінки ставлення учнів до педагогічних працівників на статистично достовірному рівні можна вважати: високі показники демократичного стилю управління ($r = 0,580$; $p = 0,001$), низький рівень авторитарного стилю управління ($r = -0,436$; $p = 0,01$), високий рівень ефективності діяльності керівництва ($r = 0,620$; $p = 0,001$) та співпраці ($r = 0,499$; $p = 0,001$) в ситуації вирішення проблемних питань.

На основі проведених статистичних аналізів можна припустити, що особливості оцінки взаємин будуть пов'язані з ефективністю керівництва, стилями управління, способами поведінки в конфліктній, проблемній ситуації. З цією метою ми провели багатофакторний аналіз.

Першим чинником, що виділився, був чинник, пов'язаний з мотивацією до успіху, демократичним стилем управління, ефективністю діяльності керівництва, позитивним ставленням учнів до вчителів. Він отримав назву "Замотивована конструктивна взаємодія". Чинник пояснював 28,1% дисперсії.

Другий чинник – "Змагальницький дух взаємодії" – охоплював високі показники авторитарного та низькі ліберального стилю управління, високі показники суперництва та низькі уникнення як способів поведінки в конфліктній ситуації. Чинником висвітлено 20,9% дисперсії.

Третій чинник складався з наступних компонентів: високі показники співпраці й низькі показники пристосування як способів поведінки в конфліктній ситуації та позитивна оцінка вчительського ставлення до учнів. Він отримав назву "Кооперація з учнями". Чинником висвітлено 15,9% дисперсії.

Четвертий чинник – "Компромiс" – містив виключно шкалу компромісу. Чинник пояснював 9,7 % дисперсії.

П'ятий чинник – "Інша робота" – визначався згодою на іншу роботу з тією ж платнею. Чинником висвітлено 8,9% дисперсії.

Факторний аналіз проводився двома базовими методами: за допомогою критерію Кайзера з ротацією Varimax (кількість ітерацій – 7), а також передусім проводився критерій кам'янистого насипу, який вказав на існування трьох основ факторів та двох додаткових компонент, що виділилися в цій матриці.

Висновки. Проаналізувавши результати емпіричного дослідження, ми виявили, що для педагогічного колективу характерний середній рівень мотивації досягнення успіху з тенденцією до високого рівня, а це свідчить про наявність високого потенціалу до розвитку педагогічного колективу. На рівні вище за середній оцінено демократичний стиль управління. Низькі оцінки отримали ліберальний та авторитарний стилі управління трудовим колективом.

Стосовно оцінки ефективності керівництва учнівським колективом, то вона була визначена на рівні недостатньо ефективному для оптимального продуктивного керівництва. Серед способів та методів поведінки в конфліктній ситуації з учнівським колективом домінували суперництво та співпраця, найменше в педагогічному колективі використовувалися такі способи поведінки в конфліктній ситуації, як уникнення та пристосування.

Також за результатами дослідження ми мали можливість побачити, що молодші за віком педагогічні працівники мають вищі показники мотивації до успіху, більше використовують демократичний стиль управління та співпрацю для вирішення конфліктних ситуацій, мають вищу ефективність керівної діяльності та вважають, що учням більше подобається ставлення вчителів до них. Учителі старшого віку були більш схильні до використання авторитарного стилю управління. У чоловіків спостерігалася вища ефективність управлінської діяльності та більша схильність до використання співпраці в конфліктних ситуаціях.

Що стосується учнів, то вони прагнуть, щоб на їхню думку зважали, не терплять жорстокості та надмірного контролю щодо себе, для роботи з ними найкраще підходить демократичний стиль управління.

Перспективою наших подальших досліджень є більш детальне вивчення складових педагогічної взаємодії та її оптимізації.

Список використаних джерел

1. Бандурка А.М. Психология управления / А.М. Бандурка, С.П. Бочарова, Е.В. Землянская. – Харьков : Фортуна-пресс, 1998. – 464 с.
2. Герчанівська П.Е. Культура управління / П.Е. Герчанівська, К.М. Левківський, І.І. Федорова. – К. : Політехніка, 2005. – 305 с.
3. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посібник / Л.М. Карамушка. – К. : Либідь, 2008. – 436 с.
4. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти / Л.М. Карамушка. – К. : Ніка-Центр, 2000. – 331 с.
5. Карпов А.В. Психология управления / А.В. Карпов. – М. : Дрофа, 2004. – 288 с.
6. Кощинець О.Ю. Соціально-психологічні складові особистісного профілю керівника системи освіти / О.Ю. Кощинець // Збірник наукових праць: філософія, соціологія, психологія. – Івано-Франківськ : Плай, 2007. – 565 с.
7. Максименко С.Д. Професійне становлення молодого вчителя / С.Д. Максименко, Т.Д. Щербан. – Ужгород : Закарпаття, 1998. – 106 с.

Spysok vykorystanykh dzherel

1. Bandurka A.M. Psihologija upravljenja / A.M. Bandurka, S.P. Bocharova, E.V. Zemljanskaja. – Har'kov : Fortuna-press, 1998. – 464 s.

2. Herchanivs'ka P.E. Kul'tura upravlinnya / P.E. Herchanivs'ka, K.M. Levkivs'kyi, I.I. Fedorova. – K. : Politekhnik, 2005. – 305 s.
3. Karamushka L.M. Psykholohiya osvith'oho menezhmentu : navch. posibnyk / L.M. Karamushka. – K. : Lybid', 2008. – 436 s.
4. Karamushka L.M. Psykholohiya upravlinnya zakladamy seredn'oyi osvity / L.M. Karamushka. – K. : Nika-Tsentr, 2000. – 331 s.
5. Karpov A.V. Psihologija upravlennja / A.V. Karpov. – M. : Drofa, 2004. – 288 s.
6. Koshchynets' O.Yu. Sotsial'no-psykholohichni skladovi osobystisnoho profilyu kerivnyka systemy osvity / O.Yu. Koshchynets' // Zbirnyk naukovykh prats': filosofiya, sotsiolohiya, psykholohiya. – Ivano-Frankiv'sk : Play, 2007. – 565 s.
7. Maksymenko S.D. Profesiynne stanovlennja molodoho vchytelya / S.D. Maksymenko, T.D. Shcherban. – Uzhhorod : Zakarpattya, 1998. – 106 s.

Z.Ya. Kovalchuk. Influence of style of pedagogical interaction management and efficiency solutions to conflict situations. *The article reveals the problem of the influence of pedagogical interaction management and efficiency solutions to conflict situations. In particular conducting empirical research to determine the leadership style of teaching staff, motivation to work, ways and methods of behavior in a conflict situation with the student group, the determinants of the effectiveness of the management and attitude to the team manager. On the basis of statistical analyzes demonstrated by that particular assessment related to the efficiency of interaction management, management styles, ways of behavior in conflict, problem situation. After analyzing the results of empirical research revealed that the teaching staff is typical average level of motivation to succeed with a tendency to high level, which indicates the presence of high potential for the development of the teaching staff. Above average assessed democratic management style. Low estimates were liberal and authoritarian management styles labor collective. In relation to evaluating the effectiveness of management student group, it was valued at a level not efficient enough for optimum productive leadership. Among the ways and methods of behavior in a conflict situation with the student group dominated by competition and cooperation, in the least used in the pedagogical collective behaviors in conflict situations to avoid and accessories. Also according to the survey we see that younger teaching staff with higher levels of motivation for success, largely using democratic management style and cooperation to resolve conflicts with higher efficiency leadership activities and believe that students like the attitude of teachers towards them. Teachers older were more likely to use authoritarian management style. In men, there was a higher efficiency of administrative activity and greater propensity to use cooperation in conflict situations. As for students, they tend to make with their opinion counted, do not tolerate violence and excessive control of himself, to work with them is best democratic management style.*

Key words: pedagogical interaction, teachers, pupils, management styles, leadership effectiveness, conflict, motivation.

Отримано: 13.12.2015 р.